

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO.
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.



<http://www.udh.edu.pe>

**“APLICACIÓN DE LOS SUPUESTOS DE LA DE LA ADMINISTRACIÓN
CIENTÍFICA DE TAYLOR EN PROCESO PRODUCTIVO DE LA PYME
GRADUACIONES PROTOCOLO EIRL EN EL PERIODO 2016-2017”**

TRABAJO ACADÉMICO
**PARA OBTENER EL GRADO DE BACHILLER EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

Presentado por:

Vivanco Aquino, Ivan Dazir Berleine

Asesor

Lic Keli Agui Esteban

HUÁNUCO – PERÚ

03 de Diciembre del 2018

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TRABAJO DE
INVESTIGACIÓN**

En la ciudad de Huánuco, siendo las 09:00 horas del día 21 del mes de diciembre del año 2018, en el Auditorio San Juan Pablo II, de la Facultad de Ciencias Empresariales (Aula 202- Edif. 5), en cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunió el Jurado Calificador, integrado por los docentes:

| | |
|---------------------------------------|--------------|
| Mtro. William Giovanni Linares Beraún | (Presidente) |
| Mtra. Idelia Mirta Cristobal Lobaton | (Secretario) |
| Mtro. Simeón Soto Espejo | (Vocal) |

Nombrados mediante la Resolución N° 3064-2018-D-FCOMP-EAPAE-UDH, para evaluar el trabajo de investigación intitulada: "**APLICACIÓN DE LOS SUPUESTOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE TAYLOR EN EL PROCESO PRODUCTIVO DE LA PYME GRADUACIONES PROTOCOLO E.I.R.L EN EL PERIODO 2016-2017**", presentada por el egresado **VIVANCO AQUINO, Ivan Dazir Berleine**; para optar el **Grado de Bachiller en Administración de Empresas**.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) aprobado con el calificativo cuantitativo de 1.7 (diecisiete) y cualitativo de muy bueno (Art. 7 - Reglamento de Grados y Títulos).

Siendo las 10:00 horas del día 21 del mes de diciembre del año 2018, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.


Mtro. William Giovanni Linares Beraún
PRESIDENTE


Mtra. Idelia Mirta Cristobal Lobaton
SECRETARIA


Mtro. Simeón Soto Espejo
VOCAL

DEDICATORIA

La presente investigación se lo dedico a mi madre Luz
Aquino.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradeciendo especial a mi Asesora Lic. Keli Agui Esteban por su dedicación y apoyo, asimismo a la Universidad por su valioso aporte.

INDICE

| | | |
|-------------|---|----|
| I. | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | |
| 1.1 | Descripción del problema | 1 |
| 1.2 | Formulación del problema | 3 |
| 1.3 | Objetivo general | 3 |
| 1.4 | Objetivos específicos. | 3 |
| 1.5 | Justificación de la investigación | 3 |
| 1.6 | Limitaciones de la investigación. | 4 |
| 1.7 | Viabilidad de la investigación. | 4 |
| II. | MARCO TEÓRICO. | |
| 2.1 | Antecedentes de la investigación. | 5 |
| 2.2 | Bases teóricas. | 12 |
| 2.3 | Definiciones conceptuales. | 34 |
| 2.4 | Hipótesis (facultativo) | 34 |
| 2.5 | Variables. | 34 |
| 2.5.1 | Variable dependiente. | 34 |
| 2.5.2 | Variable independiente. | 34 |
| 2.6 | Operacionalización de variables (variables e indicadores). | 35 |
| III. | METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. | |
| 3.1 | Tipo de investigación (referencial) | 36 |
| 3.1.1 | Enfoque. | 36 |
| 3.1.2 | Alcance | 36 |
| 3.1.3 | Diseño. | 37 |
| 3.2 | Población y muestra. | 37 |
| 3.3 | Técnicas e instrumento de recolección de datos. | 37 |
| 3.4 | Técnicas para el procesamiento y análisis de la información. | 37 |
| IV | DISCUSIÓN DE RESULTADOS | |
| 4.1 | Presentación del análisis de la aplicación de la Entrevista no estructurada en relación al análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos en los procesos productivos a los trabajadores de la Pyme. | 38 |
| | CONCLUSIONES | 40 |
| | RECOMENDACIONES | 41 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS. | 42 |
| | ANEXOS | |
| | Anexo 1 Matriz de consistencia | 44 |
| | Anexo 2 Entrevista no estructurada | 45 |

RESUMEN

La presente investigación esta referida al estudio descriptivo de la problemática de la Pyme Protocolo en la aplicación del análisis de los tiempos, movimientos y fatiga humana, en los procesos productivos de la referida empresa, particularmente al área de producción que influyen en la gestión de procesos que permitirían mejorar su competitividad.

Se ha podido observar que las pymes de servicios y producción como es el caso, utilicen métodos de la administración científica de Taylor como los tiempos y movimientos para lograr la estandarización de los procesos, que constituye el primer paso importante para posteriormente integrarse en la aplicación de la gestión de procesos internos que permitiría mejorar la productividad y evitar las pérdidas.

En el estudio del presente caso se puede evidenciar que la referida empresa es rentable, pero puede mejorar con la aplicación de la gestión de procesos internos.

INTRODUCCION

Las pymes en la realidad peruana son muy importantes para la economía nacional, porque generan riqueza y empleo, por ello es importante estudiar este fenómeno socio económico, que nos permitiría mejorar nuestra competitividad.

El presente estudio se enfoca en la Pyme Protocolo, que es una empresa dedicada al servicio de la confección de álbumes de recuerdos de promociones en los niveles de inicial, primaria, secundaria, técnicos y universidades, y esto se le agrega otros servicios que complementan dicho producto.

Se ha revisado las teorías de la administración científica de Taylor, la gestión de procesos y la Pymes, que nos permitió describir los procesos productivos de la Pyme en estudio y evidenciar como se podrían mejorar desde la aplicación de las teorías de la administración científica, que permitiría ser productivos y eficientes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1.1 Descripción del problema.

El estudio de las Pequeñas y medianas empresas (Pymes) como punto de partida para entender sus mecanismos y evolución nos permitirá entender la importancia y su impacto en las economías de los países y particularmente su entendimiento para que estas sean más eficientes.

Las PYMES son el motor de la economía en muchas regiones de América Latina: generan empleo, aportan nuevas tecnologías, aceleran los ciclos económicos, descentralizan el desarrollo, y aportan nuevos bienes y servicios. Sin embargo, la creación de una PYME no es un asunto sencillo. Aunque el emprendedor tenga una idea innovadora o haya desarrollado un producto con escasa competencia, hay varios aspectos que hay que tomar en cuenta para desarrollar una empresa. En efecto, el crecimiento de una PYME no es cuestión de suerte, ni tampoco de azar. Sólo el 40% de las PYMES pasan a la fase de crecimiento; las demás se estancarán o irán en declive. Para poder reforzar el crecimiento de una PYME, el emprendedor necesita identificar las características clave de la misma y reforzarlas. De igual manera, debe analizar los factores internos y externos que pueden afectarla para, así, estar en condiciones de tomar las medidas pertinentes. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 151)

Una de los principales fenómenos económicos y sociales se desarrollan en los países son estas pequeñas y medianas empresas que son el embrión de todos los emprendimientos.

Las Pymes constituyen el motor de desarrollo en muchas economías, existiendo diversos tratamientos en algunos los estimulan y en otros no son representativos. Las empresas familiares representan más de dos tercios de todas las empresas en el mundo occidental (Crome et

al., 1995). Por otra parte, la mayoría de este tipo de empresas son pequeñas y medianas (Doncel y Fröhlich, 1991). La importancia de las pequeñas y medianas empresas familiares reside en que contribuyen considerablemente a la generación de empleos, a incrementar el producto nacional bruto y a la creación de la riqueza de un país (Feltham *et al.*, 2005). No existen estadísticas oficiales en México o en otros países latinoamericanos en cuanto a la cantidad de empresas familiares que existen a nivel nacional. Sin embargo, se estima que en América Latina más del 80% de las PYMES son familiares. Cabe agregar que las PYMES constituyen el tipo de empresa más importante. A pesar del predominio y la importancia económica de las empresas familiares, los investigadores en administración han descuidado el estudio de éstas (Dailly y Dollinger 1993), y particularmente el de las PYMES familiares (Mouline, 2000). La investigación sobre PYMES familiares se encuentra en una fase preparadigmática. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 358)

En el Perú las Pymes representan un sector importante para la economía y sobre todo proporcionan empleo de un sector importante de la población, la problemática no lo se debe centrar en enseñarles el Hacer sino en el Cómo Hacer, y para ello recurrimos a las enseñanzas que nos dejó el Frederick Taylor considerado el Padre de la Administración. Por ello aquel emprendedor que inicia una empresa con una idea muy buena y muy pocos recursos, tiene que aprender el desarrollo productivo con el método empírico muy costoso que es aprender por el Error y el Acierto, pudiendo hacerlo así como lo plantea en el análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos de la administración de Taylor, y posteriormente el estudio de la fatiga humana, para luego llegar a la estandarización y el diseño la gestión de los procesos para ser más eficiente y para evitar los desperdicios o pérdidas, que en muchas veces ocasiona el fracaso de los emprendimientos.

1.2 Formulación del problema.

¿El análisis del trabajo de estudio de tiempos y movimientos de la administración científica de Taylor influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017?

1.3 Objetivo general.

Determinar si el Análisis del trabajo de estudio de tiempos y movimientos de la administración científica de Taylor influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016 – 2017.

1.4 Objetivos específicos.

1.4.1 Determinar si los tiempos y movimientos influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017.

1.4.2 Determinar si la fatiga influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017.

1.4.3 Determinar si la estandarización influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017

1.5 Justificación de la investigación.

La presente investigación es relevante, porque nos permitirá observar si los pequeños empresarios de la Pymes conocen y aplican los supuestos de la Administración científica propuesta por Frederick Taylor, como se inicia un proceso de estandarización de sus procesos iniciales de producción fin de tener el control de sus recursos materiales y humanos, evitando las perdidas en el proceso productivo. Por ello en el presente trabajo se buscará encontrar las relaciones de la teoría con la práctica productiva en los procesos de producción de los pequeños empresarios que son muy vulnerables al inicio del emprendimiento.

1.6 Limitaciones de la investigación.

Las limitaciones encontradas en la presente investigación son de carácter aplicativo, particularmente en la búsqueda de bases teóricas del estudio de la Pymes nacionales.

1.7 Viabilidad de la investigación.

La presente investigación es viable porque el estudio se realizará en forma descriptiva en una Pequeña empresa, lo que facilitará la recolección de la información.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes de la investigación.

2.1.1 Tesis Administración científica de Taylor.

2.1.1.1 Propuesta de un modelo de autogestión, para el diseño organizacional en la micro, pequeña y mediana empresa del estado de Colima.

En la tesis titulada “Propuesta de un modelo de autogestión, para el diseño organizacional en la micro, pequeña y mediana empresa del estado de Colima” del Sr Miguel Ángel Jacobo Briceño de la Universidad de Colima de la facultad de Contabilidad y Administración del año 2004 para obtener el grado de Maestro en Administración, se presenta las siguientes conclusiones más relevantes para la presente investigación:

- 1.** Al no contar las micro pequeñas y medianas empresas con una estructura organizacional definida y el soporte documental relativo, esto viene a repercutir en la inexistencia de un sistema formal de comunicación interna, como lo manifestaron el 78.3 % de las empresas estudiadas.
- 2.** Se puede determinar es el inadecuado orden y distribución de los espacios de trabajo que priva a los micro pequeñas y medianas empresas.
- 3.** Podemos señalar que el 76.5% de las micro, pequeñas y medianas empresas estudiadas no cuenta con programas de control de la producción (Jacobo, 2004).

2.1.1.2 Cultura Nacional y administración

En la tesis titulada “Cultura Nacional y administración” de la Sra. María Concepción López Leal, del Instituto Politécnico Nacional de la Unidad profesional interdisciplinaria de Ingeniería, Ciencias sociales y administrativas del año 2004 para obtener el grado de

Maestro en Ciencias con la especialidad en Administración se presenta las siguientes conclusiones más relevantes para la presente investigación:

1. A través de la realización de este trabajo se consiguió el objetivo de demostrar que existe una fuerte relación entre la cultura de un país y la manera de administrar una organización.
2. En el análisis de las teorías administrativas se reconocen diferentes modelos para explicar la adecuación del hombre en el trabajo y tratar de guiarla exitosamente, desde criterios puramente racionales, pasando por los emocionales y humanistas hasta reconocer que el hombre responde a una multiplicidad de factores objetivos y subjetivos en su actuación, uno de estos factores subjetivos es la cultura del país en donde se desenvuelve el individuo. Dentro de las teorías administrativas la cultura aparece como un componente de acción indirecta del ambiente externo (Lopez, 2004).

2.1.1.3 Factores relevantes en las teorías de la administración

En la tesis titulada “Factores relevantes en las teorías de la administración de Katia Roció, Carmen Panta y Rosamaría Edith, Masías Castillo de la Universidad de Piura de la Facultad de Ciencias económicas empresariales del año 2017 para obtener el grado de Licenciado en administración de empresas, se presenta las siguientes conclusiones más relevantes para la presente investigación:

1. Con respecto a la teoría clásica de la administración, Fayol se parecía mucho a Taylor; su contemporáneo, por su fe en los métodos científicos. Sin embargo, Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada (Stoner, 1996, p. 38). En este sentido, la administración científica se preocupó por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del

operario y hace énfasis en las tareas. Por otro lado, Fayol se preocupó por aumentar la eficiencia de la organización y de la aplicación de los principios generales de la administración con lineamientos científicos enfocados en la estructura. El estudio de Fayol se basó en un enfoque global de la empresa ya que considera la administración como un todo, del cual la organización es una de las partes y es por eso que desplaza con rapidez la visión de Taylor. Dentro de este marco “La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, por ejemplo, las fábricas” (Stoner, 1996, p. 38) En esta misma línea, ambas teorías tenían el mismo objetivo que es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Aunque ellos no se hayan comunicado entre sí, los estudios de ambos se dieron de forma paralela y tienen diferentes puntos de vista; sus ideas constituyen el enfoque tradicional clásico de la administración.

2. Asimismo, la teoría clásica constituye un enfoque simplificado de la actividad organizacional ya que los autores consideran la organización de manera global y rígida, dejando de lado el aspecto social. Una de las críticas que se le hace a la teoría clásica es su limitado enfoque pues solo abarca el aspecto formal, dejando de lado el comportamiento humano dentro de la organización. También es vista como un sistema cerrado porque considera la organización con unas pocas variables, las cuales se manejan a través de los principios generales de la administración (Carmen & Masias, 2017).

2.1.2 Tesis de Gestión por procesos.

2.1.2.1 La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes

En la tesis titulada “La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de las Mypes : caso peruano de Juan Luis Fernando Sotelo Raffo de la Universidad Politécnica de Catalunya del año 2017 para obtener el grado de Doctor en Administración y dirección de empresas, se presenta las siguientes conclusiones más relevantes para la presente investigación:

1. Las Mypes en el Perú conforman aproximadamente el 99.3% de las empresas a nivel nacional; es decir, la economía del país está estructurado bajo las micro y pequeñas empresas, según cifras del Ministerio de Producción. Esto ha llevado a que las Mypes sean las empresas que aporten al aumento considerable de la tasa de empleo en los últimos años, el 69% de la PEA en el año 2011 estuvo concentrada en las Mypes, es por ello que se dice que las Mypes no sólo contribuye al país tanto económicamente sino también a nivel social, ya que a mayor crecimiento de las empresas, en este caso las Mypes, se necesita mayor cantidad de mano de obra y esto ocasiona que se creen mayores puestos de trabajo a nivel nacional. Todo esto conlleva a que la población desocupada encuentre mayores posibilidades de ofertas de empleo y tenga mayor poder monetario para el desarrollo del país.
2. Las Mypes contribuyen al crecimiento progresivo del PBI, el cual es un indicador financiero importante para el país, ya que mide los bienes y servicios que generan ganancia por los impuestos, en este concepto entra el consumo de las familias y contribuciones de las empresas a este indicador, ya sea por las ventas, las importaciones, exportaciones, etc. El crecimiento de este indicador se debe principalmente al consumo de las familias y a la contribuciones que realizan las empresas; es por

esto que se puede afirmar que si el 99.3% del empresariado peruano son Mypes entonces son las micro y pequeñas empresas las que en parte soportan la economía peruana actual y, que las familias tienen un mayor consumo comercial; por tanto, las personas tienen un mayor poder adquisitivo producto del trabajo que las empresas, en su gran mayoría, ofrecen a la mano de obra. Por esto, se puede concluir que las Mypes son las empresas que ofrecen el mejor camino en la ruta de la reducción de la pobreza.

3. El modelo de Estandarización de procesos productivos busca que se logre minimizar la variabilidad del producto final en la Asociación de Mypes, ya que cada Mype cuenta con similar proceso de producción con respecto a las demás Mypes pero con diferente forma de realizar cada proceso productivo. Es por esto, que el modelo específico se basará en la Norma ISO 9001:2008 y el Modelo de excelencia EFQM, los cuales son los más idóneos para este proceso, puesto que dan como lineamientos información como seguimiento de los procesos, medición de éstos mismos, directrices de gestión de procesos, entre otros aspectos que ayudarán a que este modelo de carácter estratégico se aplique sin ningún problema a la asociación de Mypes. De esta manera se espera obtener un sistema productivo regular en todas las Mypes y por tanto, productos finales iguales para la satisfacción del cliente externo; por lo tanto, los pedidos de grandes volúmenes serán homogéneos considerando que están produciéndose en Mypes diferentes.
4. La investigación planteada propone un sistema básico de gestión de seis procesos importantes como son: gestión de estandarización de productos, gestión de la estandarización de procesos productivos, gestión de la calidad, gestión de la orden de pedido, Planeamiento y control de la producción y gestión logística que deberán trabajar en cualquier tipo de asociación de Mypes para lograr entregar productos con las mismas

características y el mismo nivel de calidad con entrega a tiempo (Sotelo, 2017).

2.1.2.2 Propuesta de un modelo de gestión por procesos en PYMES de la industria gráfica en el sector norte de la ciudad de Quito.

En la tesis titulada “Propuesta de un modelo de gestión por procesos en PYMES de la industria gráfica en el sector norte de la ciudad de Quito” de Erick Efrén Díaz Velasco de la Universidad de Andina Simón Bolívar sede Ecuador Programa de Maestría en Dirección de empresas del año 2015 para obtener el grado de Maestro en Dirección de Empresas, se presenta las siguientes conclusiones más relevantes para la presente investigación:

1. Las PYMES del norte de la ciudad de Quito, de acuerdo con las fuerzas competitivas de Porter, tienen bajo poder de negociación con los proveedores, alto poder de negociación con los clientes, amenaza media de productos sustitutos, rivalidad alta entre los competidores existentes y una amenaza media de nuevos, competidores.
2. De acuerdo con los resultados de las encuestas de investigación efectuadas en las PYMES de la industria gráfica del norte de la ciudad de Quito se identificó las áreas de proveedores, producción y clientes, determinándose el proceso productivo el factor diferenciador para cada una de las PYMES analizadas.
3. Con la aplicación de la propuesta al sector analizado, se dio por cumplido el objetivo de investigación, al generarse un modelo de gestión por procesos en las PYMES de la industria gráfica, en el sector norte de la ciudad de Quito mediante el análisis de sus procesos para hacerles sostenibles y competitivas en el tiempo. El cual se diseñó, de acuerdo con la norma técnica ecuatoriana del INEN 2 537:2010 y los resultados de las encuestas. Presentándose la importancia de documentar sus procesos, establecer diagramas de flujo e indicadores de

gestión, que antes la gran mayoría de las PYMES investigadas no disponían.

4. El modelo de gestión propone elementos esenciales tal como: requisitos previos del negocio, la planificación estratégica del negocio con la descripción de objetivos, estrategias y metas, la coordinación y comunicación integral, gestión de recursos: humanos, financieros, infraestructura, ventas, compras, ambiental y operaciones, en esta última se relata la planificación de la producción o prestación del servicio (Díaz, 2015).

2.1.2.3 Metodología de gestión para las micro pequeñas y medianas empresas en Lima metropolitana.

En la tesis titulada “Metodología de gestión para las micro pequeñas y medianas empresas en Lima metropolitana” del Sr Adrián Alejandro Flores Konja de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos del año 2004 para obtener el grado de Doctor en Ciencias Contables y empresariales, se presenta las siguientes conclusiones más relevantes para la presente investigación:

1. La apertura económica del Perú en los noventa, dejó al descubierto las principales falencias de las MYPES Peruanas ya establecidas, en contraste con las PYMES de otros países: Avances tecnológicos, altos índices de productividad, excelentes indicadores de gestión, factores de tipo cultural, disposición natural a la cooperación, solidaridad y confianza en el otro (instituciones y grupos de actores económicos) y muy especialmente, la presencia de una política efectiva de promoción internacional hacia las PYMES.
2. Las Microempresas en el Perú están desarrollando Fortalezas para competir con ventajas en el mundo globalizado. Las Debilidades de carácter estructural se localizan en los aspectos de: Financiamiento, ámbito tecnológico, capacitación y búsqueda de mercados. Dichas Debilidades limitan el avance de este sector empresarial para que logre una mayor participación en la actividad exportadora, dejando este espacio

a las Medianas y Grandes Empresas. Estas últimas, si bien es cierto son las más importantes generadoras de divisas, estadísticamente no representan un crecimiento en los indicadores de Fuente de Empleos.

3. Las MYPES operan mayormente en base a la intuición, teniendo una perspectiva de corto plazo y cuentan con información más de carácter cuantitativo, contable interno, descuidando el análisis de los resultados en base a otros tipos de factores no contables o externos para la Toma de Decisiones o Proyecto (Flores, 2004).

2.2 Bases teóricas.

2.2.1 Administración científica de Frederick Taylor.

2.2.1.1 Frederick Taylor.

El estudio de la administración moderna o científica se inicia con los supuestos de Frederick W. Taylor (1856-1915).

Taylor fundamentó su filosofía en cuatro principios básicos.

1. El desarrollo de una verdadera ciencia de la administración, de tal manera que se pudiera determinar el mejor método para realizar cada tarea.
2. La selección científica de los trabajadores, de tal manera que cada trabajador fuera responsable de la tarea para la cual tuviera más aptitudes.
3. Educación y desarrollo del trabajador en forma científica.
4. La cooperación estrecha y amistosa entre obreros y patrones.

Taylor sostenía que el éxito de estos principios requería una revolución total de la mentalidad” de los obreros y patrones. En lugar de pelearse por las utilidades, las dos partes deberían poner su empeño en elevar la producción y, en su opinión, al hacerlo, las utilidades aumentarían a tal grado que los obreros y los patrones ya no tendrían que pelearse por ellas. En pocas palabras, Taylor pensaba que tanto obreros como patrones tenían el mismo interés en elevar la productividad, Taylor

fundamentó su sistema de administración en estudios de tiempo de la línea de producción. En lugar de partir de métodos laborales tradicionales, analizo y tomó el tiempo de los movimientos de trabajadores siderúrgicos que realizaban una serie de trabajos. (Chiavenato, 2011, pág. 198)

2.2.1.2 Primer periodo de Frederick Taylor.

Para el estudio de los presupuestos de Taylor se proponen:

El primer Período de Taylor corresponde a la época, en qué se publicó su libro Shop Management (Administración de la planta) que abordaba las técnicas para racionalizar el trabajo de los obreros por medio del estudio de tiempos y movimientos (Motion-time Study). Taylor empezó desde abajo, con los obreros al nivel de ejecución, y efectuó un profundo análisis de las tareas de cada uno de ellos, con el propósito de descomponer en partes los movimientos que realizaban y los procesos del trabajo para perfeccionarlos y racionalizarlos. Así, constató que el obrero promedio con el equipo a su disposición, producía por debajo de su capacidad potencial. Concluyó que si el obrero más productivo percibe que obtiene la misma remuneración que su colega menos acaba conformándose y pierde el interés, por lo produce menos de lo que podría dar su capacidad. De ahí que sea necesario pagar más al obrero que produce más.

En esencia, en Shop Managantnt, Taylor dice que:

1. Los objetivos de la administración son pagar mejores salarios y reducir los costos de producción por unidad.
2. Para alcanzar esos objetivos, la administración debe aplicar métodos científicos de investigación y experimentación para formular principios y establecer procesos estandarizados que permitan controlar las operaciones fabriles.
3. Los empleados deben ser seleccionados con bases científicas y se les debe colocar en sus puestos en

condiciones de trabajo adecuadas para que puedan cumplir con estándares.

4. Los empleados deben ser capacitados de forma científica para que perfeccionen sus aptitudes y ejecuten una tarea de modo que cumplan con la producción normal.
5. La Administración debe crear una atmósfera de íntima y cordial cooperación entre los trabajadores y garantizar la permanencia de ese ambiente psicológico (Chiavenato, 2011, pág. 282)

2.2.1.3 Análisis de trabajo y estudio de tiempos y movimientos.

Uno de los principales aportes en el estudio de la administración científica parte del estudio de los tiempos y movimientos y la fatiga humana.

El trabajo es desarrollado mejor y de forma más económica cuando se analiza; es decir, con la división y la subdivisión de todos los movimientos necesarios para la ejecución de cada operación de una tarea. Taylor, observó cuidadosamente la ejecución de cada operación a cargo de los obreros, lo que le permitió descubrir la posibilidad de descomponer cada tarea y cada operación de ésta en una serie ordenada de movimientos **simples**. Eliminó los movimientos inútiles al mismo tiempo que simplificó los útiles, los racionalizó y los conjuntó con otros para economizar tiempo y esfuerzo. Después del análisis del trabajo comenzó el estudio de los tiempos y movimientos con la intención de medir el tiempo promedio que un obrero común tardará en ejecutar una tarea (utilizaba un cronómetro para medir el tiempo). Después añadió los tiempos elementales y muertos (esperas, tiempo que el obrero abandonaba la línea por sus necesidades fisiológicas, etc.) al tiempo promedio y el resultado era llamado el tiempo estándar. Con base en sus observaciones y cálculos estandarizó el método de trabajo y el tiempo destinado a su ejecución. El método es la manera de hacer algo

obtener un resultado determinado. El estudio de los tiempos y movimientos permite racionalizar el método de trabajo y establecer el tiempo estándar para ejecutar una determinada labor. Además, el método conlleva muchas ventajas a saber:

1. Elimina el desperdicio de esfuerzo humano y de movimientos inútiles.
2. Racionaliza la selección de los obreros y su adaptación al trabajo.
3. Facilita la capacitación de los obreros y aumenta la eficiencia y el rendimiento de la producción mediante la de las actividades.
4. Distribuye de forma uniforme el trabajo para que no haya falta o exceso de labores.
5. Define métodos y establece normas para ejecutar el trabajo.
6. Establece una base uniforme para fijar salarios equitativos y premios por producción. (Chiavenato, 2011, pág. 308)

2.2.1.4 Estudio de la fatiga humana.

El estudio de los movimientos humanos según el autor tiene tres fines:

1. Evitar los movimientos inútiles en la ejecución de una tarea.
2. Ejecutar los movimientos útiles con el menor esfuerzo, desde el punto de vista fisiológico.
3. Seguir la secuencia apropiada de movimientos (principio de economía de movimientos).

El estudio de los movimientos se basa en la anatomía y la fisiología humana. En ese sentido, Gilbreth realizó diversos estudios (estadísticos y no fisiológicos pues era ingeniero) sobre los efectos de la fatiga en la productividad del obrero. Comprobó que la fatiga predispone al trabajador a disminuir en la productividad y la calidad del trabajo; perder tiempo; aumentar

la rotación de personal; contraer enfermedades y padecer accidentes; por último, reducir la capacidad del esfuerzo. En resumen, la fatiga disminuye la eficiencia. (Chiavenato, 2011, pág. 218)

2.2.1.5 La importancia de los estudios de tiempo y movimientos en la administración moderna.

En todo inicio de los emprendimientos es muy importante dar énfasis en la estandarización en todos los procesos para buscar la eficiencia y evitar las pérdidas.

En toda organización en donde se está aplicando la administración científica, los estudios de tiempo y movimiento son de gran importancia para la programación actividades y para el mejoramiento de los procedimientos en uso.

Un estudio de los tiempos y movimientos cubre generalmente dos etapas: una primera etapa de diagnóstico y una segunda etapa de análisis y formulación de los nuevos métodos.

Actualmente, los estudios de tiempos y movimientos se realizan por profesionales en el campo de la Ingeniería Industrial y constituyen un instrumento básico para el incremento de la eficiencia gerencial, en relación con la organización del trabajo en las fábricas y talleres, así como en el control de los procesos de la producción en las empresas o del trabajo repetitivo de las oficinas.

El estudio de tiempo y movimiento, constituye una de las principales funciones de un departamento de producción en una industria. Estos estudios se conocen también con los nombres de Organización y Métodos o simplemente de métodos y son básicos para la modernización de los procesos, la utilización y mantenimiento del equipo, la medición de la producción, la simplificación del trabajo, la capacitación del personal, el mejoramiento de las instalaciones y la utilización de los espacios. (Ramirez, 2015, pág. 200)

2.2.1.6 Consideraciones finales.

El trabajo de Taylor fue el inicio del estudio de la administración científica.

Términos resumidos, podemos considerar que la obra de Taylor se caracteriza por recurrir al método científico (desde una perspectiva de análisis y experimentación) para incrementar la eficiencia conforme a un proceso que se caracteriza por los siguientes elementos:

1. El análisis y descomposición del trabajo sobre una base científica; principio que según, Pfeffer (2000: 11) sigue vigente en los textos contemporáneos sobre reingeniería y en los programas de mejora continua de los procesos de trabajo en muchas plantas de montaje.
2. Reconocimiento de las relaciones entre el empeño de los trabajadores y recompensas. Es decir, reconocer la remuneración y recompensas en función de los esfuerzos individuales. Actualmente esta idea de Taylor, respecto de un sistema de pago por a destajo, por ser este imparcial y por encima de los prejuicios de clase, sigue siendo vigente en los procesos de administración que mantienen satisfecha a la mano de obra y son administración que mantiene satisfecha a la mano de obra son justos.
3. Adecuación entre las exigencias de las tareas y las capacidades reales de los trabajadores.
4. Aumento de la productividad. Taylor consideraba que la prosperidad del trabajador estaba ligada a la prosperidad de la empresa. En consecuencia, las investigaciones de Taylor podían conducir al cese de conflictos entre trabajadores y administradores.

5. La demarcación clara entre las prerrogativas de los directivos y las obligaciones de los trabajadores. (Castillo, 2013, pág. 228)

2.2.2 Gestión por procesos.

2.2.2.1 Definición de Gestión de Procesos.

Como lo estudia Bravo, la gestión de procesos es una forma de identificar, comprender y aumentar el valor agregado de los procesos de la empresa para cumplir con la estrategia del negocio y elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

La gestión de procesos con base en la visión sistémica apoya el aumento de la productividad y el control de gestión para mejorar en las variables clave como el tiempo, calidad y costos. (Bravo, 2012)

2.2.2.2 Identificación de procesos.

1. Procesos estratégicos.

Son todos aquellos que se encuentran relacionados con la estrategia, organización, establece la misión visión valores, monitorea el cumplimiento de los objetivos y constantemente esta actualizando las definiciones estratégicas de la empresa. (Bravo, 2012)

2. Procesos de negocio.

Los procesos de negocio son los que atienden directamente la misión del negocio y estas satisfacen las necesidades concretas de los clientes, estas básicamente establecen:

- Satisfacer los pedidos de los clientes desde la realización del contacto con el cliente y el proceso de la producción del producto, así como la entrega al usuario final.
- Diseño de productos, es la búsqueda de ideas, preparación de modelos, prototipos y marices para la producción de los diversos productos de la empresa. (Bravo, 2012)

3. Procesos de apoyo.

Son todos los servicios internos para realizar los procesos del negocio, como compra de artículos de oficina, pago de anticipos impresión de formularios, servicios de alimentación etc. (Bravo, 2012)

2.2.3 Pequeña y mediana empresa (Pyme)

2.2.3.1 Empresa.

Existen muchas referencias en cuanto a la definición de empresa, como la que presenta Ramírez.

Es una acción difícil que se acomete para logra algo que se desea. Se trata de una acción valerosa y difícil que se efectúa para alcanzar un determinado objetivo bien sea social, económico, político o simplemente por curiosidad de la persona. La actividad industrial se ha apropiado del vocablo “empresa” para denominar la actividad humana que se encamina a la producción de bienes y a la prestación de servicios. Esto significa que producir, negociar, comercializar y organizar servicios son tareas que implican grados de dificultad y de riesgo. Hoy se denomina empresa a una Unidad económica autónoma organizada para combinar un conjunto de factores de producción con vista a la producción de bienes o prestación de servicios de mercados. (Ramírez, 2015, págs. 29-30)

2.2.3.2 Emprendedor.

Existen personas creativas que sin pretender ser dueños de una empresa estimulan la creación de entes empresariales, impulsan y promueven empresas y son exitosos en el campo de la gerencia de empresas y negocios ellos son los emprendedores. Dentro de aptitudes que se les caracteriza son: gusto por el trabajo, creatividad, deseo de innovación, amor por la libertad alto grado de responsabilidad y capacidad de resolución de problemas. (Ramírez, 2015, págs. 34-35)

2.2.3.3 Pequeña y mediana empresa (Pyme).

El estudio y definición de la pequeñas y medianas empresa tiene una amplia discusión en los foros académicos.

Con todo ello, podemos definir a las pymes como aquellas empresas que se caracterizan por su heterogeneidad, tanto en lo gerencial como en lo organizativo, y que no controlan de manera individual una parte importante del mercado.

En el Perú hay quienes se inclinan por incluir los conceptos de microempresa y mediana empresa; señalan que esta última se caracteriza por su mayor capacidad de innovación, su articulación hacia arriba y hacia abajo, además de una alta productividad.

La situación actual muestra una economía con una mediana empresa en continua expansión, donde las empresas peruanas, recurriendo a la inversión directa, comienzan a expandirse de manera más constante hacia el extranjero.

Basados en la información de Perú Top (2011), podemos observar que, en los últimos cinco años (2007-2011), la mediana empresa en el Perú se ha expandido en un 40.51%, a un promedio anual de 9.12%, porcentaje que supera del incremento promedio de la economía peruana, que fue del 7.06% en el mismo periodo. (Mendiola, y otros, 2014, pág. 17)

2.2.3.4 Capacitación.

La capacitación uno de los pilares más importantes en el desarrollo de las Pymes.

Se entiende por capacitación la herramienta de negocios que, a través del desarrollo del capital humano, tiende a mejorar el rendimiento de la organización y aumentar los beneficios personales que reporta. Puesto que el objetivo más importante de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan

de vista las metas y estrategias organizacionales. En realidad, la inversión en capacitación muchas veces se desperdicia, ya que no siempre se logra una buena conexión entre los objetivos estratégicos y los programas de capacitación. Para asegurar que esta inversión sea óptima y tenga un efecto positivo en la organización, se debe usar un enfoque sistemático de la capacitación. Este enfoque supone cuatro fases:

- Evaluación de necesidades.
- Diseño de programas.
- Instrumentación.
- Evaluación. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 216)

2.2.3.5 Organización para el aprendizaje.

Los procesos de aprendizaje en la Pymes son importantes para mejorar su aprendizaje continuo.

Por organización inteligente u organización que aprende (learning organization), se entiende una organización particular que centra su estilo de administración o gestión en adquirir y distribuir conocimiento a través de todos los niveles (individual, grupal y organizacional), buscando, así, facilitar el aprendizaje continuo. Esta organización es eminentemente colaborativa y transformacional.

Su cultura incorpora estos valores y principios de manera preferente. Es el tipo de organización que mejor se ajusta a las necesidades de cambio que hoy imperan en el entorno de las PYMES.⁸² (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 217)

2.2.3.6 Operaciones: Una fuente de creación de valor que hay que conquistar y dominar.

La creación de valor centrado en las Operaciones productivas es vitales en toda Pyme.

A menudo, consideramos que las operaciones son un mal necesario, un grillete que frena el impulso de los

emprendedores. Sin embargo, esta misma actitud podría llevarnos a ignorar el valor estratégico de las operaciones a la hora de explotar una ventaja competitiva. De hecho, la organización de los recursos y de los procesos de trabajo es esencial para el desempeño, tanto en las empresas de servicios como en las manufactureras. Ya sea que se trate del atractivo de productos de calidad irreprochable, de la exactitud en la prestación de servicios, o de la flexibilidad de la empresa en cuanto a los volúmenes personalización de los productos y servicios ofrecidos, estas ventajas competitivas se basan en la eficacia de la máquina operativa. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 300)

2.2.3.7 Estandarización de los procedimientos, de los resultados y las cualificaciones.

Los procesos de estandarización en las Pymes reducen las pérdidas.

La estandarización de los procedimientos consiste en la especificación anticipada del contenido del trabajo a realizar. El ejemplo más típico es el trabajo en una línea de ensamblaje, donde la programación de las tareas a realizar alcanza un nivel muy alto. Del mismo modo, la estandarización puede aplicarse a los resultados que se deben obtener estos resultados corresponden por lo general a un logro, como el aumento en el volumen de negocios o la reducción de los costos de producción en un determinado porcentaje. En este caso, los empleados son libres de realizar su trabajo a su manera, siempre y cuando respeten el objetivo fijado; se habla entonces de estandarización de los resultados.

El respeto de tal objetivo común es el que confiere a este mecanismo su papel coordinador. Por último, el mecanismo de la estandarización de las cualificaciones implica especificar el nivel de capacitación y las competencias que debe poseer el

individuo que realiza el trabajo. Este mecanismo es el que concede la mayor autonomía al empleado.

Es posible confiar en este último, ya que cuenta con las competencias necesarias para realizar el trabajo solicitado. Cuando un empleado ha recibido la capacitación adecuada, cabe esperar que se comporte de acuerdo con lo indicado, a pesar de que ninguna autoridad jerárquica lo acompañe para comprobar y controlar su trabajo. Desde luego, las empresas, independientemente de su tamaño, utilizan todos estos mecanismos para coordinar sus esfuerzos. Sin embargo, hay que señalar que las PYMES no utilizan tales mecanismos en las mismas proporciones que las grandes firmas. Las PYMES desaprueban los mecanismos estandarizados porque podrían reducir su capacidad de adaptación y su flexibilidad.

Por el contrario, las PYMES prefieren los mecanismos flexibles y directos, es decir, el ajuste mutuo y la supervisión directa, los cuales se adaptan mucho mejor a la administración de cercanía que las caracteriza. La predilección por tales mecanismos confirma el papel y la importancia de la cercanía en el funcionamiento de las PYMES. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 327)

2.2.3.8 Innovación en las Pymes.

La fuente más importante para la sobrevivencia de las Pymes es la innovación continua.

En las PYMES (así como en muchas empresas grandes), la innovación, a menudo modesta o gradual, no está vinculada a un proceso formal de investigación y desarrollo, ya que nace de un conjunto de cambios pequeños o mejoras que se generan en un proceso no lineal. Algunos hablan de un movimiento “turbulento” o “enredado”. De acuerdo con ello, tan sólo una minoría de empresas nuevas nacen a partir de una fuerte innovación, ya que el mercado cuenta con pocos

emprendedores aventureros que centren su estrategia principalmente en la innovación. Por lo tanto, nos apegaremos a la siguiente definición para explicar el significado de la innovación en un contexto organizacional: La innovación es el hecho de que una empresa u organización adopte un cambio con vistas a aumentar su productividad global, responder a nuevas necesidades del mercado o incursionar en nuevos mercados. (Gasse y Carrier, 2004). Asimismo, debemos tener en mente la idea de que para la PYME, la innovación global es la más importante. Según Julien y Marchesnay (1996), la innovación global está formada por un conjunto de pequeñas mejoras, realizadas en múltiples puntos de la cadena de valor, las cuales finalmente consiguen que la estrategia de la empresa resulte difícil de imitar por parte de los competidores. En el momento de definir la innovación en una perspectiva de mejora continua de procesos, procedimientos, bienes y servicios, no es sorprendente ver que la mayoría de las PYMES innoven a gran escala. Sin embargo, al evaluar innovaciones importantes, sobre todo en materia de productos y procedimientos de fabricación, es posible constatar que las PYMES no se quedan atrás en relación con las empresas grandes. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 273)

2.2.3.9 Las Pymes como detonantes del desarrollo económico social y regional en América latina.

Las Pymes en los países en desarrollo, generan ciclos económicos que favorecen en el desarrollo económico y social.

Durante las décadas de 1970, 1980 y 1990 diversos países de América Latina experimentaron tanto periodos de crisis económica y social como tiempos de abundancia y cierta estabilidad. En ese contexto surgieron PYMES con diferente grado de intensidad. Ante tales circunstancias, las PYMES representan no sólo un instrumento de política pública de generación de empleo, sino también un acelerador de los ciclos

económicos en favor del desarrollo regional. Así, en un mundo más globalizado, las PYMES deben darse a la tarea de buscar, para sus productos y servicios, mercados con mayor potencial de desarrollo económico y social a nivel local, nacional e internacional. Unirse a las naciones más modernas en busca de una economía orientada a la exportación e importación que dé impulso hacia niveles de prosperidad es una prioridad para todos los países latinoamericanos. Las pequeñas empresas deberán aprovechar todo su talento para lograr la cooperación mutua entre la iniciativa privada y los programas de los gobiernos; sólo así podrán encaminarse hacia el mejoramiento continuo y el crecimiento sostenido que beneficie a sus comunidades.

Lo anterior nos remite a examinar los problemas fundamentales económicos y sociales de nuestros pueblos. En medio de ese panorama, la pequeña empresa representa un factor de desarrollo económico que permite una mayor generación de ingreso y riqueza. La consecuencia inevitable de ello es el crecimiento de los países. Desde el punto de vista social, es indudable que la generación de fuentes de empleo, a la larga, trae consigo la paz social. Sin embargo, es necesario considerar que otros factores, como la distribución del ingreso, afectarán el desarrollo regional y de ciertos países en particular. Muchas naciones, a pesar de contar con una gran cantidad de PYMES, aún deben enfrentar el problema de la distribución del ingreso. (Jacques, Cisneros, & Mejia, 2011, pág. 488)

2.2.3.10 Estructura empresarial y productiva.

Nuestra estructura de desarrollo empresarial está identificada en la Pymes.

La estructura empresarial del sector privado peruano se caracteriza por concentrarse en microempresas y tener, en términos relativos, muy pocas empresas medianas y grandes. Por otra parte, la estructura productiva es altamente

heterogénea y las medianas y grandes empresas son las que generan la mayor parte de la producción nacional, pero emplean un porcentaje muy reducido de la fuerza laboral. Según estimados de la estructura empresarial y productiva de la economía peruana elaborados por Lévano (2007) y Villarán (2007), en 2006 existía un total de 3,2 millones de empresas en el sector privado. De ellas, casi 3,17 millones eran microempresas, mientras que solo 800 eran empresas grandes, 10.000 eran empresas medianas y unas 50.000 eran empresas pequeñas. Es decir que el 98% de las empresas del sector privado eran microempresas, mientras que el 0,02% eran empresas grandes. Los más de 3 millones de microempresas empleaban al 55% de la fuerza laboral ocupada, pero solo generaban un 25% de la producción nacional. Por el contrario, las 800 empresas grandes empleaban solo al 3,8% de la fuerza laboral ocupada, pero generaban el 30% del PIB. Juntas, las empresas medianas y grandes empleaban al 8,3% de la fuerza laboral del país y generaban el 48% del PIB. (Infante & Chacaltana, 2014, pág. 196)

2.2.3.11 Necesidad de mayores niveles de capacitación técnica.

Las Pymes cada día necesitan altos niveles de capacitación técnica para que puedan desarrollarse.

Los microempresarios son conscientes de su necesidad de mayor consideración mayores niveles de capacitación técnica y ayuda para su trabajo, para producir y competir mejor. Los esfuerzos públicos y privados hasta ahora han sido, por decirlo suavemente, insuficientes. Se trata de un reclamo Justo y necesario. Sin más tecnificación y capacitación en el campo micro empresarial como en otros campos, el país simplemente no puede avanzar. El Perú requiere de mayores niveles de racionalidad tecno científica, de know how práctico. Todo esto es muy cierto. Pero al mismo tiempo la tecno ciencia en sí no

produce lo bueno. Depende de qué se busca y para qué, y las respuestas a estas preguntas no son respuestas técnicas; son el resultado de reflexión y discusión anteriores a las decisiones y acciones técnicas a tomar. Sólo porque una propuesta es muy técnica no quiere decir que sea muy buena. Al igualar lo técnico con lo bueno, efectivamente se corre el riesgo de borrar del mapa la necesidad de la discusión y debate públicos, y la participación ciudadana, sobre los rumbos a tomar, sea esta discusión referente al campo empresarial como a otros terrenos de la vida social. (Muñoz & Rodríguez, 1999, págs. 12-13)

2.2.3.12 Luchadores pensantes.

Los que dirigen las Pymes cada día necesitan mayor innovación.

En el conjunto de los entrevistados, ese afán de adquirir nuevos conocimientos para poder realizar sus propios proyectos, está asociado a una serie de consideraciones que relacionan la adquisición de destrezas con su desarrollo como personas. Veamos lo que manifiesta este empresario del sur que decide asistir a un curso de capacitación para adquirir conocimientos de gestión empresarial: [el profesor] nos hacía entender, nos removía la cabeza; yo nunca había recibido esa clase de profesores en el colegio, jamás allí recibí expositores que me han levantado a la luna, y de la luna me han puesto a la tierra (E 19). Es decir, se despega del conocimiento inmediato y emprende un viaje que lo reubica en tierra, pero con una perspectiva más amplia que le permita proyectarse. (Muñoz & Rodríguez, 1999, págs. 41-42)

2.2.3.13 Una urbe en movimiento: consumo, espacios sociales o imaginarios urbanos en microempresarios limeños.

Las pequeñas y medianas empresas son un factor importante en nuestra sociedad.

Microempresarios son una capa social muy especial en la sociedad limeña. Ellos han atravesado una serie de

acaecimientos, desde su llegada a la Capital, que han tenido que ir conquistando espacio por espacio. Uno: el puesto de trabajo que se lo inventaron en la calle, y por la cual se convirtieron en vendedores en la calle o “ambulantes”. Dos: tener un mínimo de capital económico para abastecerse de productos o por lo menos, incorporar redes sociales que logren consignarle los productos y lograr su venta. Tres: el lugar de residencia o vivienda que muchas veces lo consiguieron con la invasión o con la compra del terreno a largo plazo, lo que para su construcción tuvieron que pasar más de veinte años o en su mejor momento unos diez. Y cuatro: consolidar su lugar de venta o de trabajo para no ser desalojado y ubicarse en un espacio disponible que no corra peligro o que no tenga problemas con el Estado o el municipio, lo que lo lleva a construir la casa en dichas condiciones con el fin de usar el “garaje” como lugar de trabajo, o en su defecto asociado en sus lugares de venta ambulatoria trabajar para comprar su stand o galería. Estas formas de ir procesando la vida en Lima, los ha hecho irse forjando un imaginario de la ciudad Capital, que no es la que se imponía como de una Lima “prepotente”, “delincuencial”, “achorada” de “crisis” y de “estrés diario o de discriminación racial o cultural en todos sus sentidos, a pesar de haberlo referido gran parte de sus vidas. Esta imagen parece diluirse en las respuestas de los microempresarios en un primer momento, hasta lograr ir determinando o especificando sus lugares y espacios donde pueden sentirse bien y mejor e, incluso sentirse en el lugar donde puedan recobrar presencia y legitimidad como limeños.... Es decir, tenemos tres categorías que juegan en dichas respuestas: Espacio de trabajo + Orgullo/ nacimiento de hijos +Espacio de residencia. No es que se trate de confusión alguna sino en el fondo se ve que juega un papel importante el trabajo y el nacimiento/ orgullo. Bien porque aquí no nacieron los entrevistados migrantes, que en la encuesta se distribuyen el porcentaje con los “naturales”, pero que

inconscientemente se liga directamente con el nacimiento de sus hijos. En el fondo nuevamente, se trata en haber plasmado una vida con raíces muy personales a la vez también estructurales. (Jacinto, 2014, págs. 370-371)

2.2.4 Las leyes MYPE.

El rol de estado es importante para la generación de políticas públicas que ayuden a las Pymes a crecer sostenidamente.

Durante la década pasada se introdujeron dos leyes para promover y formalizar las micro y pequeñas empresas: la Ley MYPE de 2003 (Ley num. 28015) y la Ley MYPE de 2008 (Decreto Ley num. 1086). Estas leyes se aprobaron con la finalidad de apoyar el desarrollo de las micro y pequeñas empresas al volver menos estricto el sistema de obligaciones tributarias y establecer un régimen laboral especial con menos obligaciones y cargas para los empleadores. La presunción en ambos casos es que al crecer, las mypes estarán en condiciones de enfrentar las exigencias que se imponen a las empresas medianas y grandes. En la Ley MYPE de 2003 se definía a las pequeñas empresas como a aquellas que tenían entre 11 y 50 trabajadores, mientras que la Ley MYPE de 2008 acepta hasta 100 trabajadores. En el mismo sentido, el volumen de ventas permitido en 2003 era una facturación de entre 150 y 850 unidades impositivas tributarias (UIT), mientras que en 2008 se amplió el tope máximo a 1.700 UIT. El propósito es incorporar a un mayor número de empresas y trabajadores a un régimen laboral más flexible. Sin embargo, los criterios para clasificar a una empresa como microempresa se mantuvieron, tanto en términos de número de trabajadores como de facturación anual. Se considera microempresa a la empresa que tiene de 1 a 10 trabajadores y un nivel de ventas anuales de hasta 150 UIT.

Asimismo, con el propósito de ampliar el ámbito de la norma, en la Ley MYPE de 2008 se flexibiliza el criterio para que una

empresa deje de ser considerada como microempresa. A diferencia de la Ley MYPE de 2003, en la cual la superación del tope de ventas antes mencionado implicaba un cambio de clasificación inmediato, con la nueva ley solo se produce el cambio si la empresa excede el volumen de ventas por dos años consecutivos. (Infante & Chacaltana, 2014, pág. 239)

2.2.5 Pyme Protocolo

La Pyme Graduaciones Protocolo EIRL, es una empresa dedicada a la organización de Ceremonias de Graduación que se encarga del planeamiento de cada evento, ocupándose de cada uno de los detalles desde el inicio hasta su completa realización. Trabaja con distintas Universidades Nacionales y Particulares, Institutos y Centros Educativos, contando con un equipo multidisciplinario que brinda la información y asesoría necesaria para que los clientes, no se preocupen del éxito de su evento.

Esta exitosa empresa se inició hace más de 20 años en el Distrito de San Martín de Porres en Lima por sus fundadores y socios la Familia Galarza iniciando sus labores en su domicilio, en sus primeras experiencias de emprendedores, se ocuparon del desarrollo de Álbumes de recuerdo para las Promociones de los Colegios Primaria y Secundarios de las zonas aledañas. Compitiendo con precios y calidad.

Actualmente la empresa brinda una diversidad de servicios y productos para la organización de eventos particularmente de promociones de Universidades e Instituciones educativas de todos los niveles desde inicial a secundaria.

En la empresa se puede identificar estas áreas por la labor que desarrollan.:

a. Gerencia.

Encargada de la Dirección y administración de la empresa, entre las funciones están:

- El diseño de los objetivos de participación del mercado.

- Apalancamiento financiero para el inicio de la campaña que normalmente empieza en junio de cada año y finaliza en enero.
- La contratación de personal para iniciar las campañas, donde el promedio de trabajadores llega a 60 personas, en las que se considera la fuerza de ventas y todos los trabajadores de producción y personal de apoyo administrativo.

b. Ventas y Promoción.

Es la que está encargada de los contratos y el control, capacitación de la fuerza de ventas y se puede identificar los siguientes procesos que normalmente realizan para iniciar las campañas de promoción:

- **Identificación de las zonas de influencia y la cantidad de representantes de ventas de la empresa.**
 - Este proceso se inicia con la sectorización de sus áreas de influencia.
 - Con la identificación de Instituciones educativas de nivel Primario, Secundario, Institutos y Universidades, así cuantas Promociones existen por cada uno de ellos.
 - Recolección de datos de las diferentes instituciones educativas para iniciar los primeros contactos
- **Elaboración de la cartera potencial de clientes.**
 - En base a esta información se hace una cartera de clientes con la información de la zona, nivel educativo, dirección, y las personas que tienen responsabilidad de tomar las decisiones.
 - Distribuir las diferentes carteras de clientes a los Jefe de equipos por zonas y por niveles.

- **Visitas y exposición de sus productos y servicios a todas las instituciones educativas.**

- Capacitación al personal de ventas y promoción sobre los nuevos productos y servicios ofertados en la presente campaña.
- Planificación de las visitas iniciales.
- Planificación de las visitas para la exposición de sus productos y servicios a las instituciones educativas.
- Listar los pre contratos para la elaboración de los productos.

c. Producción de Álbumes.

Esta sección es la que entrega los productos, y en esta se pueden encontrar las siguientes áreas:

- **Diseño:**

- Es la encargada de implementar los nuevos diseños para cada campaña y para la producción de las mismas.
- Se inicia con las tendencias y búsqueda de información sobre los nuevos diseños de álbumes.
- Se somete a la valorización y costeo de los nuevos productos.
- Se hace un piloto y se somete a la crítica por las fuerzas de ventas.
- Una vez aprobada el nuevo producto se inicia el diseño del nuevo proceso.

- **Impresión:**

- Es la encargada de la impresión de los diseños en impresoras de tipo papel de fotografía en que se encuentran las fotos y estructura de la foto individuales y de fotos conjuntas.
- Se debe iniciar con la calibración de los programas e impresoras.
- Impresión del cuerpo de los álbumes.
- Impresión de las caratulas de los álbumes.

- **Encuadernación.**

- Es la que se encarga del armado de los álbumes y su encuadernación.
- Encuadernación de los álbumes.
- Plastificado de los álbumes.

- **Almacenamiento y distribución.**

- Es la que almacena y realiza el control de calidad de acuerdo a la cantidad de alumnos y fotografías correspondientes, así como la calidad del acabado. Posteriormente se embala los productos por instituciones por secciones y le entrega a la fuerza de ventas.
- Almacenamiento de los productos por promociones, por instituciones.
- Empaquetamiento y control de calidad.

d. Vestuario.

Es la que se encarga de Diseñar, mantener y almacenar todos los vestuarios como Togas, borlas vestuario. Dentro de las funciones principales esta:

- Llevar el control de stock.
- Realizar el mantenimiento y limpieza correspondiente de todo el vestuario.
- Presentar los nuevos diseños de vestuario, para las siguientes campañas.
- Almacenamiento y entrega para las sesiones de fotografía.

e. Fotografía.

Es la que se encarga de las sesiones de fotografía para los álbumes y la fotografía de la cobertura de todo el evento, así como los retoques y producción de las fotografías artísticas.

f. Soporte administrativo.

Es la que está encargada de brindar todo el soporte administrativo para cubrir los eventos, como la movilidad del personal y equipos fotográficos etc.

Actualmente esta empresa está posicionada en el distrito de San Martín de Porras asentada en el Norte de la ciudad de Lima.

El mercado de influencia de la citada Pyme es en gran parte el Cono Norte de Lima Metropolitana, básicamente las Instituciones educativas de nivel inicial, primaria, secundaria y técnica también desarrolla eventos para algunas Universidades nacionales y Privadas.

2.3 Definiciones conceptuales.

a. Administración científica.

Periodo de la evolución del pensamiento administrativo, dándole un carácter científico que se inició a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.

b. Estandarización.

Son los procesos para unificar procedimientos.

c. Fatiga Humana.

Disminución de la productividad y calidad en el trabajo

d. Procesos.

Etapas para producir un producto o servicio.

e. Pymes.

Pequeñas y medianas empresas

f. Tiempos y movimientos.

Es el estudio y la observación para mejorar la eficiencia estableciendo tiempos estándares en las actividades productivas.

2.4 Hipótesis (facultativo)

En la presente investigación por ser de carácter descriptivo, no se considerará conveniente el planteamiento de hipótesis, porque no se va a falsear o contrastar la misma.

2.5 Variables.

2.5.1 Variable dependiente.

Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos de la administración científica de Taylor

Variable independiente.

Gestión de procesos.

2.6 Operacionalización de variables (variables e indicadores).

| Variable | Indicador |
|---|--|
| X. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos de la administración científica de Taylor | X1 Tiempos y movimientos |
| | X2 Fatiga |
| | X3 Estandarización |
| Y: Gestión de procesos | Y1 Diseño de Productos |
| | Y2 Satisfacer el pedido del cliente |

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 Tipo de investigación (referencial)

3.1.1 Enfoque.

La presente investigación es tipo **descriptiva**, para hacer una diagnostico que permita realizar en el futuro una investigación de corte cuantitativo.

El tipo de investigación será del tipo descriptiva, porque su preocupación radica en describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento. De esta forma, se puede obtener una información sistemática sobre los mismos.... También deben clasificarse como investigaciones descriptivas los diagnósticos que realizaban consultores y planificadores: ellos parten de una descripción organizada y lo más completa posible de una cierta situación y luego pasan a ofrecer recomendaciones o trazar proyecciones acerca de su desenvolvimiento futuro. (Sabino, 1996, pág. 63)

3.1.2 Alcance.

La presente investigación es **eminentemente descriptiva** y se propone indagar sobre las características esenciales de la influencia del Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos de la administración de Taylor y su influencia en la gestión por procesos de una pyme.

3.1.3 Diseño.

Esta investigación describirá las características de la aplicación del Análisis del trabajo de estudio de tiempos y movimientos principios de la administración científica de Taylor y la gestión de procesos en las Pymes Protocolo.

“El Diseño corresponderá a una **investigación No Experimental**, porque no se manipularán las variables de estudio. “Es la búsqueda empírica y sistemática en la que el científico no posee el control directo de las variables independientes debido a que sus manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables” (Kerlinger, 2000, pág. 504)

3.2 Población y muestra.

Empresa Graduaciones Protocolo EIRL, que se dedica a la producción de eventos para Clausuras etc. Cuenta con una población de aproximadamente 20 personas permanentes, pero en época de campaña se incrementa a aproximadamente a 60 personas.

3.3 Técnicas e instrumento de recolección de datos.

Las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se emplearan en la presente investigación será la de recolección de información mediante el análisis teórico -documental y la observación –entrevista no estructurada sobre los procesos de gestión por procesos de la referida empresa.

3.4 Técnicas para el procesamiento y análisis de la información.

La técnica de para el procesamiento y análisis de la información para la presente investigación será el **análisis y la síntesis de la información**.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

4.1 Presentación del análisis de la aplicación de la Entrevista no estructurada en relación al análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos en los procesos productivos a los trabajadores de la Pyme Graduaciones Protocolo.

- 4.1.1 La mayoría de los trabajadores identifica las actividades productivas de la empresa. Particularmente le ponen énfasis al trabajo de la fuerza de ventas, luego a Producción de álbumes y la fotografía y vestuario.
- 4.1.2 La productividad la miden por unidades, pero sobre todo por promociones, no importando las horas de trabajo.
- 4.1.3 No aplican la técnica de tiempos y movimientos para iniciar el proceso de estandarización en los diversos procesos productivos.
- 4.1.4 Indican que alcanzan la productividad a través de la experiencia.
- 4.1.5 Manifiestan que la fatiga les afecta cuando tiene que cumplir las metas en la producción.
- 4.1.6 Manifiestan que no han medido sus tiempos y movimientos, por lo tanto, no saben sus promedios estándar para cada proceso de producción.

4.2 Presentación del análisis de la aplicación de la Entrevista no estructura en relación a la gestión de procesos en los procesos productivos a los trabajadores de la Pyme Graduaciones Protocolo.

- 4.2.1 Identifican los procesos productivos en la empresa.
- 4.2.2 Indican no conocer lo que es una gestión por procesos.
- 4.2.3 Entienden que los procesos productivos solamente deben estar enfocados a la satisfacción de los clientes.

- 4.2.4** Manifiestan que haya que dar énfasis todas las campañas en presentar los nuevos diseños de los productos.
- 4.2.5** Indican que en los procesos productivos si se puede identificar perdidas en los procesos productivos, por diferentes razones como la falta de experiencia, capacitaciones, por falta de estandarización, si estos problemas se superaron la producción mejoraría.

CONCLUSIONES.

De las observaciones y entrevistas realizada con los trabajadores contrastadas con la teoría del estudio de tiempos y movimientos y la gestión de procesos que se realizaron en la Pyme Graduaciones Protocolo se puede concluir de acuerdo al siguiente detalle.

1. En los diferentes procesos productivos que se observaron se puede indicar que no se aplican los estudios de tiempos y movimientos, así como como su relación de la fatiga, lo que permitiría la estandarización de los procesos productivos.
2. Esta estandarización de los procesos productivos mejoraría la gestión de procesos para mejorar la productividad y la disminución de las pérdidas.
3. No se ha encontrado evidencias de la implementación de la gestión de procesos en la administración de la empresa, que mejoraría la competitividad.

RECOMENDACIONES

- 1.** Se recomienda que la Pyme Graduaciones Protocolo, capacite a sus trabajadores de la empresa particularmente a los Jefes de áreas que inicien el estudio del análisis de los tiempos, movimientos y fatiga, para iniciar la estandarización de los procesos productivos y disminuyan sus pérdidas.
- 2.** Por otro lado, se recomienda a los directivos se inicie la identificación de los procesos productivos estandarizados para luego aplicar la gestión de procesos, que le permitirán mejorar su competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Bravo, J. (2012). *Gestion de Procesos*. Santiago de Chile: Evolución SA.
- Carmen, K., & Masias, R. (2017). *Factores relevantes en las teorías de la administración*. Piura: Universidad de Piura.
- Carrasco, S. (2015). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos de Anibal Jesus paredes Galvan.
- Castillo, V. (2013). *Teoría de las organizaciones*. Mexico: Trillas.
- Chiavenato, I. (2011). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Díaz, E. (2015). *Propuesta de un modelo de gestión por procesos en Pymes de la industria gráfica en el sector norte de la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar sede Quito.
- Flores, A. (2004). *Metodología de gestión para las micro pequeñas y medianas empresas en Lima metropolitana*. Lima: UNMSM.
- Infante, R., & Chacaltana, J. (2014). *Hacia un desarrollo inclusivo el caso del Perú*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Jacinto, P. (2014). *Micronegocios Vs Megamercados: otros sentidos de identidad, distinción y consumo en los microempresarios de Lima Norte*. Lima: Centro de Producción Fondo Editorial Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Jacobo, M. (2004). *Propuesta de un modelo de autogestión para el diseño organizacional en la micro, pequeña y mediana empresa del estado de Colima*. Colima: Universidad de Colima.
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de Pymeemprender, dirigir y desarrollar empresas*. Mexico: Pearson.
- Kerlinger, F. (2000). *Investigación del comportamiento*. Mexico: McGraw-Hill.
- López, M. (2004). *Cultura nacional y administración*. Mexico DF: Instituto Politécnico Nacional.

- Mendiola, A., Aguirre, C., Chuica, S., Palacios, R., Peralta, M., Rodriguez, J., & Suarez, E. (2014). *Factores criticos de exito para la creacion de un mercado alternativo de emision de valores para las pymes en el Peru*. Lima: Esan Ediciones.
- Muñoz, H., & Rodriguez, Y. (1999). *Microempresarios entre demandas de reconocimeinto y dilemas de responsabilidad*. Lima: Instituto de etica y desarrollo de la Escuela Superior Antonio Ruiz de Montoya.
- Paginas, P. (01 de julio de 2018). *Peru Paginas*. Obtenido de <https://www.perupaginas.com/Toga/Lima/>
- Ramirez, C. (2015). *Administracion teorias y enfoques*. Bogota: Macro.
- Sabino, C. (1996). *El proceso de investigacion*. Buenos Aires: Lumen Humanitas.
- Sotelo, J. (2017). *La gestión por procesos en su papel de estrategia generadora de ventaja competitiva aplicada a los enfoques de asociatividad de la Mypes: Caso peruano*. Barcelona: Universidad Politecnica de Catalunya.

ANEXOS 01

MATRIZ DE CONSISTENCIA.

| Problema General | Objetivo General | Variable Independiente | Indicador |
|---|--|---|-------------------------------------|
| ¿El análisis del trabajo de estudio de tiempos y movimientos de la administración científica de Taylor influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017.? | Determinar si el Análisis del trabajo de estudio de tiempos y movimientos de la administración científica de Taylor influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017 | X. Análisis del trabajo de estudio de tiempos y movimientos de la administración científica de Taylor | X1 Tiempos y movimientos |
| | | | X2 Fatiga |
| | | | X3 Estandarización |
| Problema General | Objetivo General | Variable Independiente | |
| 1. ¿Los tiempos y movimientos influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017?? | Determinar si los tiempos y movimientos influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017 | Y: Gestión de procesos | Y1 Diseño de Productos |
| 2. ¿La fatiga influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017?? | Determinar si la fatiga influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017 | | Y2 Satisfacer el pedido del cliente |
| 3. ¿La estandarización influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017? | Determinar si la estandarización influye en la Gestión de procesos de la Pyme Graduaciones Protocolo EIRL en el periodo 2016-2017 | | |

ANEXO 02

GUIA DE ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

1. Datos generales.

- Edad
- Grado de instrucción
- Tiempo en el cargo.

2. Análisis del trabajo y estudio de tiempos y movimientos de la Administración científica de Taylor y su aplicación en los procesos productivos.

- ¿Ud. Identifica las actividades de los procesos productivos?
- ¿Ud. cómo mide su productividad por horas por unidades?
- ¿Ud. aplica tiempos y movimientos para mejorar su producción.
- ¿Cuánto tiempo Ud. tardó para llegar a ser productivo?
- ¿Si Ud. es productivo cuanto le afecta la fatiga?
- ¿Alguna Ud. vez tomó los tiempos promedios por cada tarea ejecutada?
- ¿Tiene Ud. un promedio estándar en su producción?
- ¿Cuál es ese promedio y en qué actividad?
- ¿Ud. lo aplica a sus procesos de producción?

3. Experiencia en la gestión de procesos.

- ¿Identifica Ud. los principales procesos productivos en la empresa?
- ¿Conoce Ud. la gestión por procesos?
- ¿Enfatiza Ud. los procesos productivos solamente para satisfacer a los clientes?
- ¿Enfatiza Ud. los procesos productivos solamente para los diseños de los productos?
- ¿Puede Ud. reducir las pérdidas en sus procesos productivos?

Observación:

Esta es un guía semiestructurado para el desarrollo de las entrevistas. Sin embargo, agregamos algunas preguntas de acuerdo al contexto y una breve explicación sobre la administración científica de Taylor.